ChinaXiv合作期刊
知识管理论坛 ISSN 2095-5472 CN11-6036/C
Knowledge Management Forum
E-mail: kmf@mail.las.ac.cn
http://www.kmf.ac.cn

【最佳实践】

面向电网学习型组织的知识管理体系建设与实践研究

师亚东 谭荣胤 段芳娥
广东电网公司管理科学研究院 广州 510080

摘要：[目的/意义]知识管理即将成为企业发展的主要驱动力，其对企业核心竞争力的提升起到越来越重要的作用。[方法/过程]广东电网公司管理科学研究院通过引入"知识管理"工具，搭建和推行一套符合企业实际、与业务紧密结合的知识管理体系，建设知识管理平台，在平台运营过程中完成知识创造、捕获、沉淀、应用和共享，从而提升自身核心竞争力，打造学习型组织。[结果/结论]知识管理平台的建设与运营，为企业人员提供了知识共享一体化平台，促进了知识成果在企业内部的共享与推广，推动了知识管理赋能业务发展，营造了知识共享的文化氛围，有力推动了电网学习型组织的建设。

关键词：知识管理平台 学习型组织 项目管理

分类号：F426.61

引用格式：师亚东，谭荣胤，段芳娥．面向电网学习型组织的知识管理体系建设与实践研究[J/OL]. 知识管理论坛，2022, 7(2): 218-227[引用日期]. http://www.kmf.ac.cn/p/288/.

1 引言

在经济全球化和信息化的背景下，知识和信息已经逐步取代资本和能源成为企业最宝贵的无形资产[1]。党的十九届四中全会将"知识"作为7大生产要素之一，知识管理日益成为企业发展的主要驱动力，对企业核心竞争力的提升起到越来越重要的作用。知识管理能够推进企业智库内部人员知识共享、创造和应用，激发创新动力与活力，是提升企业智库核心能力的必然选择。知识管理需要融入到企业的具体业务流程，以企业具体业务活动为实施结构平台[2]。

在电网企业中，已经在市场营销、客户服务、物资采购、知识发现等业务领域开展了知识管理实践[3-7]。广东电网公司管理科学研究院（以下简称"管科院"）作为知识密集型的企业智库，将知识管理作为发展学习型组织的必要策略，致力于内部知识经验的共享与转化。但在知识的协同性、通用性、规范性、系统性、知识转化等方面存在一定的不足。主要体现在以下几个方面：①电力企业作为技术密集型企业，大

作者简介：师亚东，知识管理专责，中级经济师，硕士，E-mail: shiyd3@mail2.sysu.edu.cn；谭荣胤，情报应用专责，高级经济师，硕士；段芳娥，情报分析专责，中级经济师，硕士。

收稿日期：2021-08-03 发表日期：2022-04-07 本文责任编辑：刘远颖

知识管理论坛，2022（2）:218-227
DOI: 10.13266/j.issn.2095-5472.2022.019

量隐性知识难以显性化，知识转换、共享难度大；②课题研究与企业业务发展缺乏有效统筹，知识管理与业务“合一”程度不高，导致研究成果无法最大化发挥决策支撑性；③管科院作为起步阶段的电力行业企业智库，未形成健全有效的知识管理体系与协同机制，影响了知识创造与传播的成效；④知识流动和交互渠道匮乏，急需搭建有效的知识管理平台。

因此，以学习型组织建设为目标，以问题为导向，从业务场景出发，以知识为连接点，突出项目、成果和人才价值，打造一个集知识、项目、人才管理于一体的企业知识管理平台，探索建立符合电力企业实际的知识管理体系及知识管理模式，是管科院获取有效知识的迫切需求。

2 电网学习型组织知识管理体系建设思路与原则

围绕电网企业战略转型目标，从支撑业务和培育人才的实际需求出发，打造“知识＋项目”“知识＋学习”应用场景，在业务和学习的过程中完成知识的创造、捕获、沉淀、应用和共享，实现知识、业务、人才的协同发展。搭建知识管理平台及相应的配套机制，为知识管理体系落地提供数字化支撑，促进体系长效运作。通过知识管理体系的构建和落地，提升业务支撑能力和课题研究能力，充分发挥知识管理对企业管理研究工作的支撑作用。

2.1 打通知识流动全过程

建立源于业务、融于业务、服务业务的知识管理体系，通过打造“知识＋项目”“知识＋学习”等核心业务场景，线上与线下实现协同联动，在业务与学习过程中打通知识创造—储存—传播—应用的全过程，在知识赋能业务的同时，凝聚集体智慧，激发创新，促进员工与组织的共同成长（见图 1）。

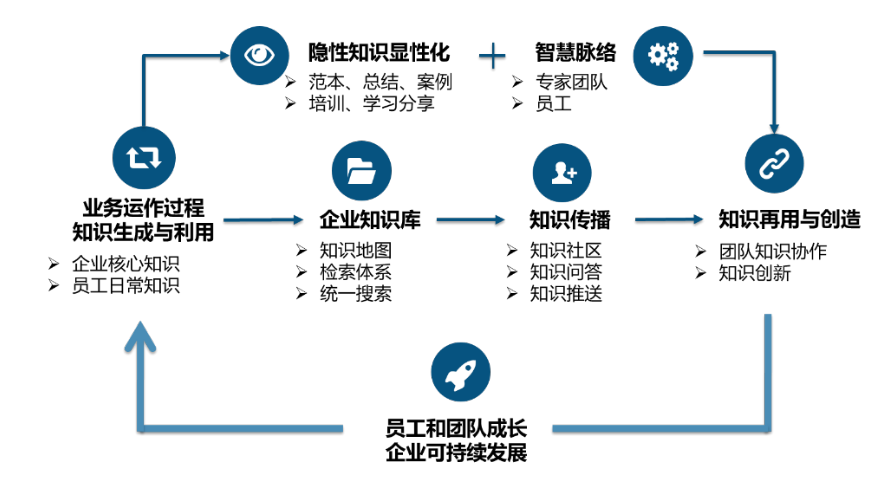


图 1 核心业务场景下知识创造—储存—传播—应用的全过程

2.2 打造“一站式”知识管理平台

根据业务需求，建设知识管理平台，开展内外部资讯与资料的搜集、整理，构筑人才库与项目成果库，对项目管理提供资料储备、流程管理乃至人员配置的“一站式”支撑。

2.3 探索项目管理模式和人才培养模式

打造企业项目管理模式和人才培养模式，将知识的创造、获取、应用、管理贯穿项目管理和学习的全过程，使项目过程同时成为知识沉淀、人才培养过程，最终实现以知识服务业务，业务培养人才，人才支撑业务，业务沉淀知识，实现三者的有机统一和相互促进（见图 2），从而促进组织的可持续发展。

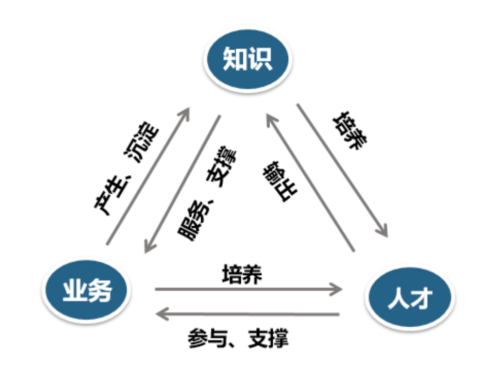


图 2 知识管理体系下知识、业务、人才三者关系

3 电网学习型组织知识管理体系建设过程

3.1 从业务出发，构建完整知识管理体系

结合业务实际，系统谋划与业务高度融合、协同发展的知识管理体系。构建以核心业务场景为重点，以平台和机制为保障，以提升整体业务支撑能力和管理研究能力为目标的知识管理体系，助力实现组织、业务、员工三大层面的价值提升（见图 3）。

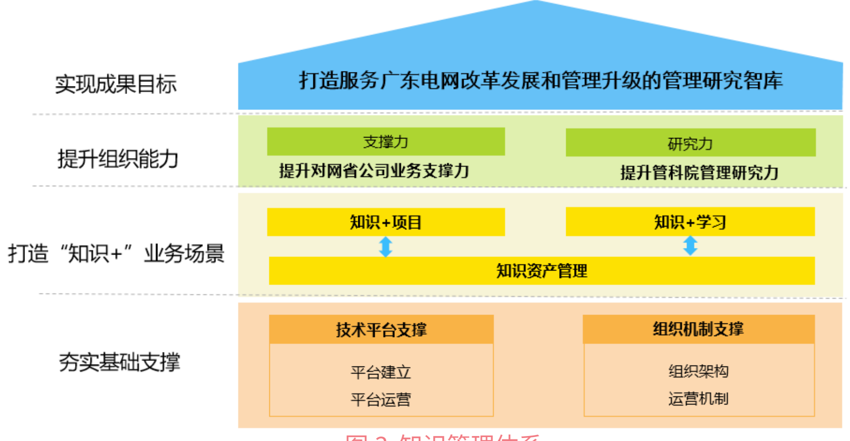


图 3 知识管理体系

3.2 打造“知识 +”应用核心场景，实现“知识—业务—人才”良性循环

从“知识”“业务”“人才”三大关键要素入手，以知识资产分类管理为基础，打造“知识 + 项目”和“知识 + 学习”的应用场景，促进知识与业务、知识与人才发展的统一。

3.2.1 搭建分层分类的知识分类体系，夯实知识管理基础

对全业务线条知识开展梳理，建立分层分类的知识体系。将所有知识分为四类：“基础管理”强调广泛收集与行业发展趋势、改革热点相关的通用型知识资产，为研究工作提供基础支撑；“专业管理”强调专题化收集与公司业务高度相关的专业知识“群”，为研究工作提供专业化支撑；“价值提升”强调对知识开展归纳总结、提炼深化，形成高质量的专题研究产品；“推广应用”强调成果和产品的对外推广，增强智库品牌影响力。

3.2.2 构建“知识 + 项目”场景，打造新型项目管理模式

选取最常见的业务类型，以“知识 + 项目”的应用场景，构建“项目前学习借鉴 - 项目中学习交流互动—项目后学习总结提炼”的项目管理模式（见图 4）。该模式强调知识服务项目管理，项目管理沉淀知识，提升研究成果的复用度，实现集体智慧最大化。

项目前，充分利用资料储备、优秀案例、专家经验和学习课件等现有知识资产，确保项目团队和其他相关方的技能、经验和专业知识得到有效积累，提升研究效率和质量。项目中，积累项目过程中关键知识和成果，利用学习培

ChinaXiv合作期刊
知识管理论坛，2022（2）:218-227
DOI: 10.13266/j.issn.2095-5472.2022.019

训、讨论交流、经验分享等方式，实现隐性知识的显性转化。项目后，在传统文件归档基础上，增加成果总结和提炼，经验共享和交流环节，最大程度沉淀集体智慧。



图 4 “知识 +”型的项目管理方式

3.2.3 构建“知识＋学习”场景，打造新型人才培养模式

以“知识＋学习”创新人才培养模式，促进新员工快速成长，培养业务骨干（见图 5）。将学习作为知识输入和输出的双向过程，通过知识分享将个人知识转化为组织的知识财富。

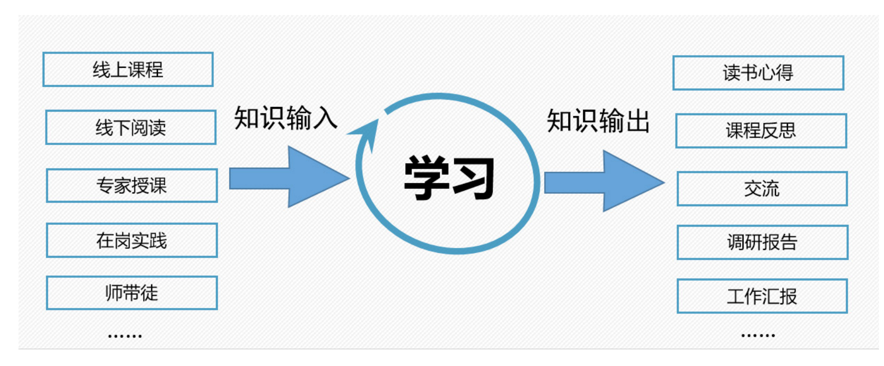


图 5 “知识＋学习”的人才培养模式

具体举措包括：

一是统筹规划学习培训与业务、人才发展目标，构建涵盖通用基础、业务能力、岗位技能的学习模型。

二是在知识输入端，根据学习模型构建包含自主学习、授课学习、在岗实践等多种形式的课程体系（见图 6）。其中，授课学习课程挖掘和固化专家的隐性知识与经验，将个人经验技能积累转化为组织知识。在岗实践主要与项目管理相结合，通过完成若干项目管理任务实现“以学促行，以行践学”，形成“知识输入—知识应用—知识创新—能力提高”的闭环。

三是在知识输出端，对输入的知识均要求以读书报告、心得体会、工作汇报等形式进行输出，确保知识的有效传递和转化。

3.3 强化支撑，以数字化平台和机制建设保障体系落地

3.3.1 建设“三位一体”知识管理平台，实现数字化赋能

为促进知识管理体系的集成和固化，提升知识管理效率，搭建集知识中心、项目中心和人才中心于一体的知识管理平台（见图 7），支撑知识资产管理与应用、项目管理及人才培养模式运作（见图 8）。



图 6 课程体系表

管理科学院研究管理专业应用功能框架蓝图

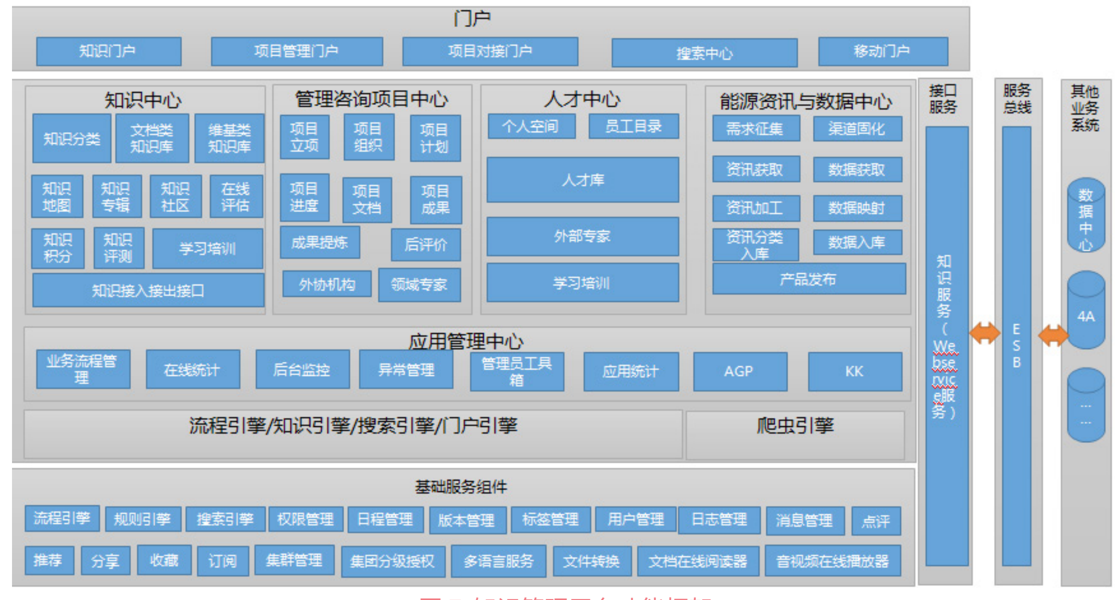


图 7 知识管理平台功能框架

知识中心汇集内外部知识，打造多领域强实效的知识库和便捷可查的内部管理成果库。运用爬虫等多种技术手段，及时跟踪汇集外部海量资讯、论文、行研报告和内部管理成果、制度标准等。建成与其他平台的互联通道，一站式解决用户多种需求。

项目中心提供管理咨询、自主研究课题等类型项目的全流程线上管理。从立项申请、立

知识管理论坛，2022（2）:218-227
DOI: 10.13266/j.issn.2095-5472.2022.019

项审批、项目进度监控、变更申请、项目成果管理和评审与评价等节点实现全流程管控。建立项目全方位评价机制，全面提升项目管控水平。利用系统的多维度标签体系，关联项目、知识和人员属性，在项目过程中同时进行知识沉淀、人才培养。实现相关知识的集中管理、积累、应用和共享，推动知识管理工作与业务流程相融合，提升管理类项目的研究效率和深度 [8]。

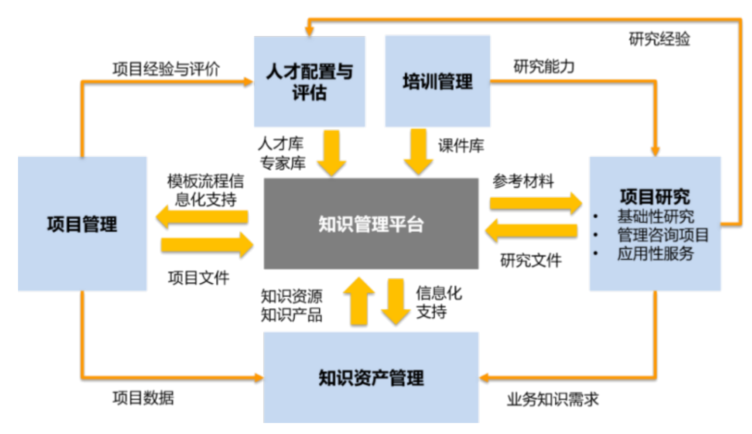


图 8 知识管理平台运作模式

人才中心打造企业内部与日常管理研究业务相融合的讲师和管理人才库，汇集自主开发课程、课程心得分享，在为人才培养模式的运作提供专家力量、线上学习课程的同时，及时沉淀固化集体智慧。萃取专家人才隐性知识，挖掘“内外脑”经验，将其吸纳为企业知识并转化为员工的知识和能力，支撑企业的智力资产沉淀。

3.3.2 建立完善知识管理工作机制，促进知识管理的长效运营

通过搭建知识管理组织架构，明确知识管理岗位职责（见图 9），解决“谁来管”的问题。

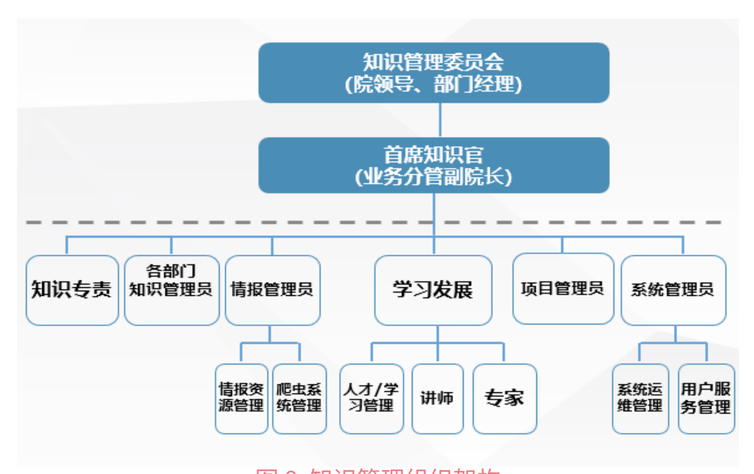


图 9 知识管理组织架构

通过建立知识管理的运营机制和激励机制，固化形成《知识管理手册》，解决“如何管”的问题，推进知识管理走向规范化、常态化，增强知识管理生命力。运营机制包括：①内容运营。结合业务需求动态推出专题栏目，以产品化运营思维，不断优化整合知识，增加精华资源。②用

户运营。对知识管理员实施管理和培训，提高专家影响力和品牌，关注核心用户需求。③活动运营。以线上线下专题活动为载体，推动研究人员参与知识分享、知识提炼、专题讨论等活动。

4 建设成效

本案例以打造管理研究智库为目标，引入知识管理的方法和工具，构建集平台、机制和文化一体的新型知识管理体系，建成了管科院知识管理平台（图 10）。该平台自 2018 年底上线以来，面向广东电网公司全体员工开放，用户达到 9.2 万人，文档资料 9 300 余条，相关成果获得中国电力技术市场协会 2021 年知识管理示范项目和公司管理创新奖。



图 10 管科院知识管理平台界面

该平台通过公司内网访问，界面清晰、资源丰富、运行稳定，获得普遍好评，取得了以下成效：

（1）提升业务支撑能力。知识管理平台以数字化手段有效助推公司项目管控和成果推广。一是线上全流程管理促进项目管理质量与效率提升。通过对公司所有管理咨询项目进行全流程管控，并增设评审、查重、资料收集等功能，实现项目可追溯、可查询，有效提升项目管理管控水平和规范化水平（见图 11）。二是促进知识共享和成果推广。平台汇集的知识文档、管理创新、精益成果等各类管理成果可供全省用户便捷查询，实现了知识和项目成果在公司范围内的全域共享。三是为地市供电局开展知识管理提供支持。管科院与汕头供电局合作梳理全业务线条业务指导书，在平台建设汕头供电局制度库，线上共享业务指导书 300 余份（见图 12）。

（2）提升组织研究能力。知识管理的推行有效促进了管科院研究能力的提升，以丰硕的研究成果擦亮了电网智库品牌。平台上线以来，管科院先后自主完成班站长绩效激励、供电业务扩展投资界面优化、集团对标等研究项目 100 余项；支撑广东电网公司"十四五"发展规划、"四

知识管理论坛，2022（2）:218-227
DOI: 10.13266/j.issn.2095-5472.2022.019

个统一”等重大专项 20 余项；获广东电网公司及以上级别奖项 30 余项；申请发明专利 4 项；发表北大核心期刊论文、SCI/EI/ISTP 检索论文、国家级以上会议论文等 50 余篇。



图 11 项目管理界面

图 12 供电局制度库界面

（3）提升人才队伍履职能力。通过推行项目研究和人才培养模式，鼓励知识分享，营造学习型组织文化氛围，管科院员工的胜任能力得到有效提升。三年来共培养 29 名星级员工、10 名助理级技术专家、2 名教授级高级经济师、1 名教授级高级工程师、15 名高级工程师和高级经济师、12 名企业内训师、9 名精益黑带大师。2 人取得项目管理专业人士资格认证（PMP），3 人取得法律职业资格认证。

（4）为电力企业开展知识管理提供先行先试经验。知识管理体系有效运转，有力支撑管科院人才培养和业务开展，成效得到南方电网公司认可，为全网统筹推进知识管理工作提供先行先试经验。此外，还先后吸引了内蒙古电力（集团）公司、国网浙江省电力有限公司经济技术研究院、南方电网能源发展研究院等机构前来调研交流，成为电力企业知识管理的标杆。

5 结语

实践证明，管科院依托知识管理平台统一管理知识文档、管理创新、精益成果等各类成果，实现了知识成果的全域共享和推广，提升了组织的业务支撑价值，增强了人才队伍履职能力，树立了电力企业知识管理标杆。知识管理平台的运营对于电网企业智库提升组织研究能力、业务支撑能力和人才队伍履职能力有着不可替代的作用。接下来要加强知识管理平台的运营，坚持“管理 + 技术 + 运营”并重，通过三轮来驱动知识管理 [9]，助力电网学习型组织建设。

参考文献：

[1] 王琦 . 企业知识管理的研究与应用 [J]. 现代企业文化 , 2019(2): 57, 59.
[2] 司强 , 庄文君 , 朱晓静 . 基于流程的企业核心知识管理方法 [J]. 华东经济管理 , 2009, 23(1): 91-96.
[3] 张巍 , 李伟 , 王佳音 , 等 . 省级电网企业 95598 知识管理体系构建 [J]. 管理观察 , 2019(15): 26-28.
[4] 张雪梅 , 李静 , 孟巍 , 等 . 基于现代服务体系的电力知识管理系统研究及应用 [J]. 电力大数据 , 2018, 21(10): 82-86.
[5] 张天龙 , 路文婷 , 任志强 . 大型国企知识管理的规模化敏捷开发研究——以浙江电力专业案例库开发为例 [J]. 价值工程 , 2019, 38(3): 21-24.
[6] 王宏 , 周育忠 , 李自立 , 等 . 电力知识发现系统的设计与实现 [J]. 电力信息与通信技术 , 2021, 19(7): 17-24.
[7] 许诺 . 电力企业知识管理体系的构建与应用 [J]. 现代计算机 , 2017(3): 49-53.
[8] 胡正莹 , 蔡文璇 , 王一波 . 企业智库三位一体的知识管理平台和体系构建研究 [J]. 市场论坛 , 2019(11): 38-41.
[9] 吴庆海：企业知识管理实施常见的五大陷阱 [EB/OL]. [2021-03-30]. http: //www.sunxz.net/wap/topic-TeVRj3ZJF.html.

作者贡献说明：
师亚东：负责提出框架思路，设计并实施方案；
谭荣胤：负责数据收集和文章撰写；
段芳娥：负责最终版本修订。

ChinaXiv合作期刊
知识管理论坛，2022（2）:218-227
DOI: 10.13266/j.issn.2095-5472.2022.019

Research on the Construction and Practice of the Knowledge Management System for Power Grid Learning Organization

Shi Yadong Tan Rongyin Duan Fang'e
Management Science Research Institute, Guangdong Power Grid Corporation, Guangzhou 510080

Abstract: [Purpose/Significance] Knowledge management will become the main driving force of enterprise development and play an increasingly important role in improving the core competitiveness of enterprises. **[Method/Process]** Through the introduction of "knowledge management" tools, Management Science Research Institute of Guangdong Power Grid Corporation built and implemented a set of knowledge management system which is in line with the actual situation of the enterprise and closely combined with the business, set up a knowledge management platform, and in the operation process of the platform, the creation, capture, precipitation, application and sharing of knowledge could be completed in order to enhance its core competitiveness and create a learning organization. **[Result/Conclusion]** The construction and operation of the knowledge management platform provides an integrated platform for knowledge sharing, facilitates the sharing and promotion of knowledge achievements within the enterprise, promotes the development of knowledge management enabling business, creates a cultural atmosphere of knowledge sharing, and effectively promotes the construction of learning organization in power grid.

Keywords: knowledge management platform   learning organization   project management